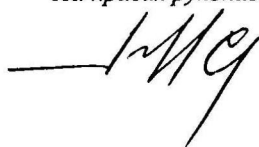


0- 792743

На правах рукописи



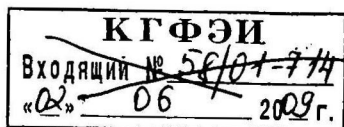
ЛЁВИН Сергей Александрович

**СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РЕГИОНАЛЬНОГО КОММЕРЧЕСКОГО  
БАНКА**

Специальность: 08.00.10 – "Финансы, денежное обращение и кредит"

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Саратов – 2009



Работа выполнена на кафедре банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета.

- Научный руководитель - канд. экон. наук, доцент  
Орлова Анна Николаевна
- Официальные оппоненты - д-р экон. наук, профессор  
Валенцева Наталья Игоревна  
- канд. экон. наук, доцент  
Якунин Сергей Вадимович
- Ведущая организация - Академия управления «ТИСБИ»

Защита состоится 23 июня 2009 года в 13<sup>00</sup> час. на заседании диссертационного совета Д 212.241.03 при Саратовском государственном социально-экономическом университете по адресу:

410003, Саратов, Радищева, 89, Саратовский государственный социально-экономический университет, ауд. 843.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.

Автореферат разослан 22 мая 2009 года.



Ученый секретарь диссертационного  
совета, д-р экон. наук, доцент

A handwritten signature in black ink, likely belonging to S.M. Bromolov.

С.М.Бромолов

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Успешное развитие национальной экономики во многом зависит от эффективности функционирования банковского сектора, которая, в свою очередь, определяется эффективностью конкретных бизнес-единиц. В условиях конкуренции, мировой финансовой интеграции и универсализации банковской деятельности ключевыми факторами успеха банка на рынке становятся его внутренние возможности и способность реагировать на деятельность конкурентов и оперативно отвечать на изменение рыночной конъюнктуры. Деятельность коммерческого банка напрямую связана не только со способностью грамотно выстраивать свою внутреннюю политику, но и приспособиться к внешним условиям с максимальной для себя пользой, предвосхищать тенденции развития рынка и получать конкурентные преимущества.

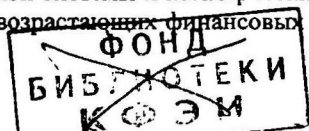
Банковская система региона является составной частью общероссийской банковской системы и в своем развитии неразрывно связана с тенденциями развития экономики региона и банковского сектора в целом. Подчиняясь определяющим общим закономерностям развития, свойственным национальной банковской системе, региональные банковские системы подвержены влиянию экономической ситуации на конкретной территории. Кризисные явления подчеркнули необходимость повышения эффективности деятельности региональных коммерческих банков. Традиционно используемые подходы к оценке эффективности деятельности банка через показатели рентабельности банковских операций и показатели финансовой устойчивости на сегодняшний день оказались недостаточными для определения потенциальных возможностей коммерческого банка успешно функционировать на рынке.

Вместе с тем задача определения эффективности деятельности, даже при успешном ее решении, позволит получить лишь индикативную картину состояния банковского сектора, не позволяя определить потенциал дальнейшего существования и успешного функционирования региональных банков в условиях кризиса, растущей конкуренции и происходящей концентрации капитала.

Задача повышения эффективности деятельности регионального банка является неотъемлемой частью стратегического менеджмента. На макро уровне разработка методологического аппарата оценки перспективной эффективности деятельности банков позволит более эффективно применять меры регулирования банковской системы, ее санации и дальнейшего развития. Таким образом, проблемы формирования и реализации стратегии повышения эффективности деятельности региональных банков являются весьма актуальными.

**Степень научной разработки.** Теоретические и методологические проблемы эффективности функционирования коммерческих банков являются предметом исследования многих как отечественных, так и зарубежных ученых.

Общетеоретические и концептуальные основы банковского дела, практические вопросы функционирования банковской системы и коммерческих банков в условиях усиливающейся конкуренции и возрастающих финансовых рисков из-



ложены в работах российских ученых: А.И. Ачкасова, А.П. Белых, М.П. Березиной, О.И. Вьюшна, Л.А. Гуриной, С.И. Долгова, С.Л. Ермакова, Н.Г. Жукова, В.В. Иванова, М.А. Иессель, С.М. Ильясова, Г.М. Колпаковой, Ю.И. Коробова, Г.Г. Коробовой, Л.Н. Красавиной, О.И. Лаврушина, И.Д. Мамоновой, Ю.С. Масленченкова, А.В. Молчанова, Г.С. Пановой, М.А. Петрова, В.В. Струговщикова, В.М. Усоскина, Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова, З.Г. Ширинской, и других.

Исследованиям вопросов долгосрочного устойчивого развития коммерческих организаций и совершенствования используемого ими управленческого и аналитического инструментария с целью повышения эффективности деятельности посвящены работы многих зарубежных авторов, таких как Т. Амблер, И. Ансофф, Дж. Арнольд, Э.А. Аткинсон, М. Вебер, Д. Герман, Д. Граут, К. Друри, Р. Каплан, Ф. Котлер, Д. Нортон, Т. Питерс, Э. Райе, Дж. Синики, Ф. Тейлор, А.А.Томпсон, Р. Уотерман, и других.

Помимо работ перечисленных ученых следует отметить появившиеся в последние годы переводные и отечественные монографические публикации, посвященные непосредственно раскрытию вопросов эффективности деятельности, таких авторов как Р. Армстронг, А. Барон, И. Духонин, Д. Исаев, М. Мейер, Г. Мостовой, Б. Фелпс.

Исследованию отдельных аспектов экономической эффективности банковской деятельности посвящены работы отечественных ученых и практиков: Л.С. Бадак, Л.Г. Батраковой, А.В. Белякова, С.Ю. Бувича, Е.Б. Герасимовой, А.А. Козлова, Г.В. Кулининой, И.В. Ларионовой, Р.Г. Ольховой, С.Н. Паневиной, А.Ю. Петрова, В.И. Петровой, Н.П. Радковской, А.В. Смирнова, Л.Р. Смирновой, Н.Э. Соколинской, В.П. Суйца, А.М. Тавасиева, А.В. Турбанова, А.В. Тютюника, О.А. Хмелева, В.Е. Черкасова, Е.Б. Ширинской, Г.Н. Щербаковой и других.

В силу разнообразных целевых направленностей исследования перечисленных ученых фрагментарно освещают проблематику анализа и управления эффективностью деятельности коммерческих банков. По той же причине как в отечественной, так и зарубежной литературе не в полной мере освещены комплексные подходы к оценке эффективности деятельности банков. Далеки от единства применяемый понятийный аппарат. Недостаточно внимания уделено теоретическим и практическим аспектам эффективного функционирования банков в условиях роста конкуренции.

Актуальность, недостаточная разработанность вопросов оценки эффективности деятельности региональных банков России, а также формирования стратегий ее повышения определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и основные задачи.

**Целью диссертационного исследования** является исследование стратегической деятельности коммерческого банка по повышению эффективности деятельности на локальном рынке в условиях возрастающей конкуренции и разработка теоретико-методологического аппарата ее планирования, реализации и оценки.



Данная цель сформировала необходимость решения следующих **задач исследования**:

- дать содержательную характеристику понятию "эффективность деятельности" коммерческого банка;
- выявить существенные особенности деятельности коммерческого банка на локальном рынке в масштабах одного региона;
- определить факторы, от которых зависит эффективность деятельности регионального коммерческого банка;
- разработать типологию стратегий повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка;
- изучить имеющиеся методические подходы к оценке эффективности деятельности регионального коммерческого банка и на этой основе предложить комплексную методику такой оценки;
- определить направления реализации стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка;
- выявить инновационный инструментарий повышения эффективности деятельности регионального банка;
- определить особенности реализации стратегии деятельности региональных коммерческих банков в современных условиях кризиса.

**Область исследования** соответствует п.9.7 "Повышение эффективности деятельности банков с государственным участием, банков с иностранным участием, а также региональных банков" специальности 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит" Паспорта специальностей ВАК России.

**Объектом диссертационного исследования** выступают региональный коммерческий банк.

**Предметом исследования** является процесс формирования и реализации стратегии повышения эффективности деятельности коммерческого банка на локальном рынке.

**Теоретическую основу** работы составили научные труды отечественных и зарубежных экономистов по теории финансов и банковского дела, проблемам функционирования организаций в условиях конкуренции; фундаментальные и прикладные исследования по вопросам стратегического планирования и анализа эффективности банковской деятельности; работы специалистов, занимающихся вопросами оценки банковской деятельности, конкурентоспособности банков. Широко использовались федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, иные нормативные документы, опубликованные в периодической и специальной литературе.

**Методологическую основу** составляют диалектический метод исследования теоретических аспектов темы, системный подход ко всем изучаемым процессам и явлениям, применение экономико-математических, статистических, социологических и маркетинговых методов при изучении прикладных аспектов темы.

Деятельность банка по повышению эффективности рассматривается как система индикаторов и мероприятий, интегрированная в процесс банковского

менеджмента. Предлагаемые положения обосновываются с позиций логики и экономической целесообразности.

**Информационной базой** исследования послужили статистические материалы Федеральной службы по статистике, данные Банка России, отчетность кредитных организаций России и Саратовской области, информационные материалы научно-практических конференций и семинаров, материалы по проблематике исследования, опубликованные в периодической печати (журналах "Деньги и кредит", "Банковские услуги", "Банковское дело", "Банковское обозрение", "Эксперт", "Аналитический банковский журнал", "Вопросы экономики", "Финансы и кредит", "Бизнес и банки", региональной прессе), размещенные в сети Интернет, а также собственные расчеты автора.

**Наиболее важные научные результаты**, отражающие вклад автора в исследование проблем банковской деятельности, а также научную новизну работы, состоят в следующем:

- предложена авторская трактовка понятия эффективности деятельности коммерческого банка как конкурентной эффективности, показателя объективизирующего экспертные оценки деятельности банка и определяемого через отношение финансового потенциала к конкурентному потенциалу, отражающему наличие у банка необходимых ресурсов, которые способны обеспечить долгосрочную рентабельность банковского бизнеса в условиях конкуренции;

- выявлены особенности деятельности региональных кредитных организаций, заключающиеся в большей оперативности и клиентоориентированности принятия стратегических решений и возможности более полно удовлетворять экономические потребности региональных предприятий и, как следствие, быть более эффективными на локальном рынке в условиях конкуренции;

- определены и охарактеризованы факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности регионального коммерческого банка, в частности определена совокупность внутренних факторов, которые определяют потенциал банка к рыночной эффективности, оказывают воздействие не только на текущее состояние кредитной организации, но и определяют стратегическую эффективность банковской деятельности;

- раскрыто содержание стратегии повышения эффективности регионального коммерческого банка и определена типология применяемых стратегий, исходя из сложившейся конъюнктуры рынка, рыночной ориентации регионального банка и имеющегося внутреннего потенциала развития; определен механизм формирования стратегии, центральное место в котором занимает методика оценки текущей и перспективной эффективности деятельности банка на локальном рынке;

- предложена авторская методика оценки эффективности деятельности регионального коммерческого банка, построенная на основе использования системы сбалансированных показателей, включающая в себя расчет финансового, клиентского, кадрового и организационного потенциала деятельности кредитной организации, являющихся частными показателями комплексной оценки

конкурентной эффективности, которая определяется через соотношение полученного банком финансового результата к его конкурентному потенциалу;

- определены направления реализации стратегии повышения эффективности деятельности коммерческого банка на региональном рынке, исходя из внутренних и внешних возможностей;

- определено, что ключевым фактором повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка является использование банковских инноваций, а именно: внедрение дистанционных способов обслуживания, применение логистики банковского продукта, внедрение персонального обслуживания и индивидуального банкинга, пакетирование услуг, использование "перекрестного" обслуживания клиентов;

- выявлены особенности реализации стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка в условиях финансового кризиса, позволяющие банкам сохранить имеющиеся рыночные позиции и избежать реорганизации.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** состоит в том, что выполненное диссертационное исследование развивает мало разработанное в отечественной экономической науке направление, расширяет его методологический и методический аппарат. Оно направлено на решение практической задачи и вносит определенный вклад в обеспечение стабильного функционирования банковской системы региона и обеспечение дальнейшего развития региональной экономики.

Основные результаты исследования могут быть непосредственно использованы в процессе преподавания дисциплин "Организация деятельности коммерческого банка", "Банковский маркетинг", "Банковский менеджмент", а также соответствующих спецкурсов.

Ряд положений диссертации, связанных с исследованием банковского рынка, формулированием банковской стратегии и определением инструментов банковской рыночной политики, может быть непосредственно использован в практической деятельности по банковскому маркетингу и стратегическому планированию. В работе предложены конкретные рекомендации по механизму формирования и реализации стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка, а также приведены конкретные стратегические модели для организации деятельности банка в условиях конкуренции и финансового кризиса.

Реализация практических рекомендаций будет способствовать повышению эффективности банковской деятельности, повышению конкурентоспособности национального банковского сектора.

**Апробация работы.** Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на конференциях по итогам научно-исследовательской работы Саратовского социально-экономического университета за 2006, 2007, 2008 годы. Наиболее существенные положения и результаты исследования нашли свое отражение в 7 публикациях автора общим объемом 4,15 п.л. Выполненные научные разработки используются в учебном процессе

кафедры банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета. Ряд положений, содержащихся в диссертации и высказанных в опубликованных работах, внедрены в деятельности КБ "Энгельс-банк" ООО, ЗАО АКБ "Экспресс-Волга".

Объем и структура работы определены актуальностью темы исследования, ее практической значимостью, целью и логикой исследования.

**Структура диссертации** обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы по теме исследования и приложений.

В *первой главе* исследования "Теоретические основы обеспечения эффективности деятельности регионального коммерческого банка" раскрывается содержание понятия эффективности банковской деятельности с учетом трансформации исследовательских подходов, определяются особенности функционирования региональных банков, и дается характеристика эффективности их деятельности в сравнении с государственными, иностранными и федеральными банками. Уделяется внимание факторам, определяющим эффективность деятельности кредитных организаций на локальном рынке.

Во *второй главе* работы "Формирование стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка" раскрывается содержание стратегии повышения эффективности деятельности банка на локальном рынке, дается типология стратегий, построенная исходя из различных критериев, раскрывается механизм ее формирования. Исследуются имеющиеся методические подходы к оценке эффективности деятельности регионального банка, которая является базой для формирования стратегии. Здесь же проводится анализ эффективности деятельности кредитных организаций саратовского региона по авторской методике.

*Третья глава* "Реализация стратегии повышения эффективности деятельности регионального банка" посвящена проблемам реализации стратегии повышения эффективности деятельности региональных банков. В главе дается характеристика основных направлений реализации стратегии регионального банка с учетом имеющихся внешних возможностей и резервов повышения эффективности, выявленных в ходе оценки банковской деятельности. Выявляются особенности реализации стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка в условиях финансового кризиса. Приводится обоснование использования инноваций как ключевого инструмента повышения эффективности деятельности банка на региональном рынке.

## **ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

Научные результаты, основные положения и выводы диссертационного исследования, выносимые на защиту, можно разделить на ряд взаимосвязанных групп теоретических, методологических и организационных.

**Первая группа проблем** связана с отсутствием теоретической базы, позволяющей однозначно судить об эффективности деятельности кредитных органи-

заций в современных условиях возрастающей конкуренции, концентрации капитала, глобализации и международной интеграции. Современные методики оценки и характеристики деятельности банков построены в большинстве своем на основе рейтинговых методов оценки. Однако, присвоенный банку рейтинг зачастую не только не позволяет определить перспективы деятельности банка, т.к. носит исключительно ретроспективный характер, но и не является объективной оценкой его деятельности. В современных условиях кризиса стало очевидно, что рейтинговые методики несостоятельны. Банки, имеющие высокие значения даже в разных рейтингах, оказались неплатежеспособными, что подчеркнуло два основных недостатка современных подходов к оценке деятельности кредитных организаций: отсутствие прозрачности механизма присвоения рейтинга и субъективизм оценки. Следует отметить, что в большинстве исследований, посвященных банковскому менеджменту и финансовому анализу деятельности кредитных организаций, эффективным признается лишь тот банк, который способен иметь положительный финансовый результат и наращивать его. При этом абсолютное большинство методик определения эффективности исходит из необходимости соотношения финансового результата банка к затратам на его достижение, а именно на величину активов, величину капитала и иные показатели. Не умаляя достоинств данных методик необходимо отметить, что хотя получение прибыли и является конечной целью деятельности любого коммерческого предприятия, не всегда отражает эффективность.

Логика исследования определила необходимость изыскания имеющихся определений эффективности деятельности коммерческого банка. Анализ различных научных трудов показал, что единого подхода к определению эффективности вообще и банковской эффективности в частности на сегодня нет. Родственные понятия эффект и эффективность зачастую трактуются и используются как идентичные, параллельно с использованием еще одного термина — результативность. В отечественной экономической литературе эффективность часто рассматривается как отношение результатов деятельности организации к соответствующим затратам. Эффективность трактуется как отношение полезного эффекта (результата) к затратам на его получение. При этом учитывается многогранность достигаемого результата и эффективность позволяет оценить степень достижения целей организации; степень гибкости, выживаемости, адаптации к внешней среде. В зарубежной практике используются определения, основанные на различиях двух английских терминов "efficiency" и "effectiveness", переводящихся на русский язык как "результативность" и "эффективность". Компиляция различных точек зрения позволила сделать вывод о том, что результативность деятельности банка есть относительный показатель, отражающий степень достижения банком поставленной цели в одной или нескольких сферах и всей его хозяйственной деятельности в определенный момент времени, то есть как совокупный, интегральный итог деятельности хозяйствующего субъекта. Следует отметить, что со сменой предпринимательской философии и парадигмой управления меняется и точка зрения на эффективность деятельности банка.

Реалии сегодняшней банковской практики требуют использования принципиально новых подходов к оценке результативности деятельности банка. Одним из ключевых факторов, определяющих иное отношение к результативности банковской деятельности, является фактор конкуренции. Как показывает практика, в краткосрочном периоде отдельные кредитные организации, отвечающие на конъюнктурные изменения и действия конкурентов, работают с нулевым или отрицательным финансовым результатом, тем не менее достигая в недалеком будущем нового конкурентного положения и открывая новые направления генерации дохода.

Основным ресурсом, за который банки конкурируют на современном финансовом рынке, является клиент. Именно поэтому сегодня так много научной и публицистической литературы посвящено клиентоориентированной банковской деятельности и особенностям ее формирования. Между тем клиентоориентированность есть слишком абстрактное понятие, не позволяющее проводить объективную оценку деятельности банка на рынке. В связи с этим, на наш взгляд, уместно использовать такую систему показателей, которая позволит объективно оценить все составляющие клиентоориентированной банковской деятельности и отразить результативность используемых банком процессов и операций. Кроме того, по нашему мнению, ключевым элементом такой системы должен стать комплексный показатель эффективности деятельности банка, позволяющий проводить факторный анализ и выявлять недоиспользованные резервы повышения эффективности в динамике. Именно такая система показателей позволит проводить не только оценку текущей, но и оценку перспективной эффективности деятельности банка. По мнению автора, таким показателем, объективизирующим оценку различных сфер деятельности банка разными субъектами оценки является *показатель конкурентной эффективности*, отражающий результат использования банком конкурентного потенциала, а именно тех аспектов его деятельности, которые направлены на наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов, как основное конкурентное преимущество банка на высоко конкурентном рынке. Именно ориентация на такой эффект деятельности банка, как достижение максимальной потребительской (клиентской) удовлетворенности, основанной на всестороннем учете банком экономических интересов клиентов, и позволяет банкам быть успешными на рынке, противостоять кризисам и иметь долгосрочные перспективы финансовой стабильности.

В диссертации обосновано, что в перспективе усиление конкуренции внутри банковской сферы, в том числе на региональных рынках, потребует от коммерческих банков не только проведения маркетинговых мероприятий и изучения потребительского спроса, но также выявления и формирования текущих и будущих потребностей, управление спросом со стороны клиентов как основными факторами, способными обеспечить конкурентную эффективность деятельности. Повышение конкурентной эффективности региональных банков путем формирования и наиболее полного удовлетворения интересов потребителей, существенно сглаживает противоречия между ее экономической и социальной составляющими.



В диссертации конкурентная эффективность коммерческого банка рассмотрена во взаимосвязи, с одной стороны, с ее качеством, определяющим результативность функционирования, с другой стороны – с результативностью как с характеристикой степени достижения целей деятельности банка, определенных стратегией его развития. Конкурентная эффективность показатель комплексный и относительный. Вместе с тем он не может быть определен как простое соотношение между результатом деятельности банка и затратами на достижение этого результата. Для того, чтобы быть объективизирующим и отражать положение банка относительно других конкурентов, данный показатель должен базироваться на различных методиках оценки, включать приемы эмпирического анализа, а также анализ потенциальных возможностей улучшения банком своего рыночного положения. Кроме того, показатель конкурентной эффективности не может иметь нормативного или идеального значения для всех кредитных организаций. Ориентируясь на методологию оценки бизнеса, данный показатель близок к методике сравнительной оценки бизнеса. Следовательно, ориентация на оптимальное значение данного показателя возможно только в рамках однородных групп банков. По нашему мнению, при оценке эффективности деятельности коммерческого банка уместно использовать кластерный подход, позволяющий группировать банки в однородные кластеры по различными признакам. В рамках данного исследования предлагается выделять следующие кластеры: кластер государственных банков, в составе учредителей которых присутствуют государственные органы (Сбербанк, Газпромбанк, группа ВТБ, Россельхозбанк и др.); кластер банков со значительным участием иностранного капитала (Росбанк, Хоум кредит энд Финанс банк, Райффайзен и др.); кластер крупных федеральных банков (банки лидеры по величине активов, за исключением тех, что вошли в предыдущие группы); кластер средних банков (группа банков второй сотни по величине активов); кластер малых банков (банки с капиталом менее 5 млн. евро и величиной активов по рейтингу ниже второй сотни лидеров); кластер региональных банков, ориентированных на работу на локальном рынке. Кроме того, автор, исходя из того, что объектом исследования является региональный банк, предлагает внутри региональной банковской системы разделять банки на подкластеры по величине активов и выделять внутри региона группу крупных, средних и малых банков. Естественно, что при различных целях оценки эффективности банковской деятельности могут быть использованы иные критерии формирования кластеров, например, социальная или экономическая значимость банка для региона.

Следует отметить, что понятие регионального банка не закреплено законодательно, а потому имеет место определенная научная дискуссия по поводу того, какую кредитную организацию считать региональным банком. По нашему мнению, региональным банком следует считать такую кредитную организацию, деятельность которой ориентирована на работу в определенном экономическом регионе и финансовый результат этой деятельности преимущественно формируется за счет реализации продуктов и услуг на локальном рынке, на котором данная организация и зарегистрирована.

Данное определение позволяет раскрыть специфику деятельности региональных банков. В общем виде данная специфика состоит в ориентации на удовлетворение нужд клиентов, являющихся экономическими субъектами локального финансового рынка. Кроме того, в отличие от крупных федеральных банков, региональные коммерческие банки более существенно сконцентрированы на особенностях местных клиентов, глубинном понимании потребностей бизнеса. При этом для сохранения своей конкурентоспособности на рынке банковских услуг, региональные банки должны поддерживать и обеспечивать своих клиентов широким спектром банковских услуг, опираясь на специфическую финансовую информацию, инновации, компьютерные технологии и т.д.

С одной стороны, региональные банки ограничены в своих возможностях, например, по привлечению ресурсов на мировых рынках, но это позволяет им избежать страновых рисков. Вместе с тем, именно незначительные масштабы деятельности позволяют проводить экономию издержек сбыта и операционных затрат. Для управления банком на локальном рынке нет необходимости содержать значительный штат управленческих кадров. Кроме того, решения принимаются оперативно и изменения продуктовой и сбытовой политики продиктованы не интересами банка, а, в первую очередь интересами клиента, что и создает предпосылки для роста конкурентной эффективности. Региональные банки играют ключевую роль в обеспечении банковскими услугами отдельных регионов России. Уровень обеспеченности регионов банковскими услугами выравнивается, но разрыв между Москвой и регионами остается очень большим.

Основными преимуществами региональных банков на локальном рынке являются также высокая доступность и нацеленность руководства региональных банков на работу с каждым клиентом, т.е. услуги, оказываемые клиентам, персонализированы и адаптированы к потребностям клиентов (практически к каждому клиенту региональный банк имеет возможность подойти индивидуально, совместно разработать условия предоставления отдельных услуг, т.е. провести логику банковского продукта под индивидуальные цели обслуживания); готовность кредитовать малые и средние предприятия, финансовое положение которых временно нестабильно, но их акционеры владеют значительным имуществом и перспективы развития предприятия, с точки зрения руководителя банка, весьма оптимистичны (многие проекты реализуются даже в условиях отсутствия адекватных по срокам ресурсов благодаря долговременным доверительным отношениям с клиентами); возможность участия в программах администрации региона по льготному кредитованию, в социальных программах.

Обострившийся финансовый кризис оказался более чувствительным для крупных банковских структур и менее для малых и средних. Это подтверждают данные банковской статистики по Приволжскому федеральному округу. Рентабельность крупных поволжских кредитных организаций в 2008 г. оказалась ниже, чем по макрорегиону в целом: по активам – 1,16%, по капиталу – 11,71%. В 2006 г. ситуация была несколько иной – 2,24% и 40,1% соответственно. Средний показатель рентабельности по капиталу в Поволжье составил 11,65%, увеличившись по сравнению с 2007 годом на 6,3%. Это свидетельствует о большей



эффективности в использовании собственных ресурсов малых и средних кредитных организаций. Одна из причин снижения рентабельности работы крупных банков – снижение прибыли за счет переоценки вложений в торговые ценные бумаги и создание резервов по проблемной задолженности. Крупные федеральные банки оказались более зависимыми от зарубежных источников формирования пассивов, к которым региональные банки просто не имели доступа и более чувствительны к колебаниям рынка, т.к. формировали кредитный портфель за счет кредитования крупных заемщиков, испытывающих в условиях кризиса проблемы со сбытом продукции, сохранением финансовой устойчивости и поддержания кредитоспособности. Наиболее эффективными в плане оптимизации издержек оказались также малые и средние кредитные организации: в числе банков, обладающих самым высоким коэффициентом эффективности операционной деятельности (отношение доходов к расходам), значатся банки, не входящие в число крупнейших по активам.

Однако, в диссертационном исследовании отмечается, что эффективность регионального коммерческого банка зависит от многих внешних и внутренних факторов. Подчеркивается особая роль государства в достижении конкурентной эффективности крупных федеральных банков и банков с государственным участием в капитале. Отмечается, что при прочих равных условиях, как это подтверждают стратегии выхода из кризисов крупнейших банков 1998 и 2008 гг., крупные банки имеют меньше возможностей оперативно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры и сфера конкурентной борьбы в этих банках смещается не в сторону клиентов, а в сторону государственной финансовой помощи.

Исследование различных точек зрения на факторы, определяющие конкурентоспособность и конкурентную эффективность коммерческих банков, позволило сделать выводы о том, что банк, обладающий наибольшим конкурентным потенциалом будет и более конкурентно эффективным. Внешние факторы влияют на банк со стороны окружающей среды и банк может лишь адекватно реагировать на них или оставаться индифферентным к их воздействию. Внутренние факторы определяют потенциал банка к конкурентной эффективности. Они не только оказывают воздействие на текущее состояние кредитной организации, но и могут быть изменены или скорректированы банком самостоятельно. Иначе говоря, внутренние факторы находятся в системе управления кредитной организацией как объект управления.

Внешние факторы и их влияние рассмотрено в диссертации на макро уровне и уровне отраслевом (мезоуровне). При этом дана оценка вектора и степени влияния различных факторов на эффективность деятельности регионального коммерческого банка. На уровне отраслевом предложено проводить оценку факторов в соответствии с концепцией пяти сил конкуренции М.Портера. Использование именно данной концепции позволяет учесть те факторы, которые имеют непосредственное отношение к конкурентоспособности банка, то есть его возможности быть эффективным в условиях конкуренции.

Оценка внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности регионального коммерческого банка, соответствует подходам к определению возможностей достижения конкурентоспособности банка и построена на основе системы сбалансированных показателей, ключевой идеей которой является то, что основным фактором, определяющим успешность работы банка на рынке может быть только достижение максимальной удовлетворенности банковским обслуживанием клиентов.

Вместе с тем, наличие у банка необходимого конкурентного потенциала еще не гарантирует роста эффективности его деятельности. Основопологающим моментом является возможность координации деятельности банка как системы в направлении использования имеющего потенциала и достижения поставленных целей. Такая координация, по нашему мнению, возможна лишь при наличии в банке стратегии роста эффективности деятельности.

**Вторая группа проблем** касается непосредственно формирования стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка. Стратегия повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка представляет собой план, определяющий совокупность действий, направленных на достижение определенных параметров конкурентной эффективности, отражающих перспективную конкурентную позицию банка на банковском рынке региона и ориентированных на долговременное сохранение способности генерировать доход в условиях конкуренции.

В зависимости от целей банка относительно дальнейшего положения на рынке и состояния отрасли, на наш взгляд, банк может выбрать несколько вариантов стратегии повышения конкурентной эффективности, которые сведены в матрицу стратегического выбора, позволяющую учесть состояние внутренней и внешней среды деятельности банка (табл.1.).

**Таблица 1. Матрица стратегий повышения эффективности деятельности коммерческого банка**

Состояние внешней среды \ Состояние внутреннего потенциала банка	Неблагоприятное	Нейтральное	Благоприятное
Неблагоприятное	Стратегия консолидации	Сохранение позиций	Следование в фарватере
Нейтральное	Поиск резервов	Сохранение позиций/ Следование в фарватере	Стратегия умеренного роста
Благоприятное	Сохранение позиций/ Стратегия умеренного роста	Стратегия опережающего роста	Инновационный прорыв

Стратегия консолидации предполагает, что у регионального банка практически нет ни внешних, ни внутренних ресурсов для роста эффективности. Следовательно, необходимо искать варианты консолидации с другими банками. Стратегия поиска резервов исходит из того, что у банка все же имеются внутренние резервы повышения конкурентной эффективности, позволяющие ему в условиях неблагоприятного рынка сохранить имеющиеся рыночные позиции,

остаться в занятой нише. Стратегия сохранения позиций используется либо банками, не имеющими явных конкурентных преимуществ на нейтральном рынке, либо банками, имеющими необходимые внутренние ресурсы дальнейшего роста в условиях неблагоприятной внешней среды. Стратегия умеренного роста является стратегией "осторожного" роста ключевых позиций конкурентной эффективности банка. Стратегия следования в фарватере, по сути, является стратегией следования за лидером рынка и может с успехом использоваться банками не располагающими значительными внутренними ресурсами роста. Стратегия опережающего роста позволяет банку со значительным запасом конкурентоспособности за счет реализации конкурентных преимуществ значительно улучшить рыночное положение. Стратегия инновационного прорыва возможна лишь при условии, что рынок готов к инновациям и банк располагает необходимым для этого потенциалом.

Таким образом, основу формирования стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка составляет методика оценки имеющегося у банка конкурентного потенциала и эффективности его использования, которая позволяет определить внутренние ресурсы реализации стратегии и оперативно менять закрепленные стратегией мероприятия в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры и имеющихся внутренних возможностей банка.

Автор предлагает собственную методику определения конкурентного потенциала и эффективности деятельности регионального банка, построенную на основе системы сбалансированных показателей. Основными показателями, определяющими конкурентную эффективность коммерческого банка, на наш взгляд, являются: 1) наличие эффективных бизнес-процессов в банке; 2) наличие эффективной системы взаимоотношений с клиентами и эффективной клиентской базы банка; 3) наличие человеческого капитала и эффективность его использования; 4) наличие конкурентоспособной продукции и эффективность ее продвижения на рынке. Приведенная система показателей, позволяет определить основные ресурсы, определяющие возможности роста эффективности деятельности регионального коммерческого банка изнутри.

Интегральным показателем эффективности деятельности регионального коммерческого банка может служить коэффициент конкурентной эффективности рассчитываемый как:

$$\mathcal{E}_k = 1 - \frac{\Delta\Phi\Pi}{K\Pi},$$

где:  $\mathcal{E}_k$  - комплексный показатель конкурентной эффективности;  $\Delta\Phi\Pi$  - отклонение текущего значения финансового потенциала от желаемого или идеального (в нашей методике расчета идеальным значением считается максимально возможный балл экспертной оценки, т.е. 50 баллов);  $K\Pi$  - конкурентный потенциал, определенный как среднее значение баллов, полученных при оценке кадрового, клиентского, организационного потенциалов и уровня конкурентоспособности продуктового ряда банка.

Наименее эффективным будет тот банк, значение показателя которого ближе к 1, так как, чем значительнее величина отклонения финансового потенциала от идеального значения, тем менее успешной оказалась деятельность банка на

рынке, а также чем ниже конкурентный потенциал, тем менее эффективен банк и тем меньше у него резервов роста конкурентной эффективности, меньше имеющихся конкурентных преимуществ.

**Таблица 2. Сводный расчет составляющих показателя конкурентной эффективности\***

Показатель	Условное обозн.	Коэф-т значимости	Значение показателя для банков			Балловое значение показателя			Значение показателя с учетом рейтинга		
			А**	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
Оценка финансовых показателей эффективности											
Рентабельность капитала	ROE	0,2	7,95	21,00	20,57	15,1	46,3	41,1	3,02	9,26	8,22
Рентабельность активов	ROA	0,2	1,57	2,57	1,74	23,8	49,2	34,3	4,76	9,84	6,86
Работоспособность активов	ROAA	0,3	71,92	67,58	56,57	48,6	35,4	25,4	14,58	10,62	7,62
Темп прироста прибыли	TP	0,3	1,22	0,63	-0,46	33,8	11,2	0	10,14	3,36	0,00
ИТОГО									32,50	33,08	22,70
Оценка клиентского потенциала											
Коефф. клиентской базы	CBR	0,40	0,61	0,81	0,73	48,90	16,30	22,60	19,56	6,52	9,04
Узнаваемость бренда	УБ	0,10	0,25	0,74	0,81	24,60	40,10	49,20	2,46	4,01	4,92
Удовлет-ность клиентов	УК	0,30	0,52	0,73	0,85	16,10	44,30	50,00	4,83	13,29	15,00
Лояльность клиентов	ЛК	0,20	0,49	0,84	0,68	10,00	49,10	35,10	2,00	9,82	7,02
ИТОГО									28,85	33,64	35,98
Оценка бизнес-процессов											
Скорость принят. решений	P	0,20	-	-	-	10,00	15,20	32,10	2,00	3,04	6,42
Качество менеджмента	M	0,50	-	-	-	24,60	40,10	43,20	12,30	20,05	21,60
Понимание миссии банка	MK	0,10	-	-	-	15,40	31,20	46,40	1,54	3,12	4,64
Степень аффилированности	A	0,20	-	-	-	36,90	45,50	38,10	7,38	9,10	7,62
ИТОГО									23,22	35,31	40,28
Общая оценка кадрового потенциала											
Рентабельность персонала	ROP	0,25	-	-	-	48,50	40,90	38,90	12,13	10,23	9,73
Профессионализм	Пп	0,20	-	-	-	29,90	35,60	40,50	5,98	7,12	8,10
Новаторство	Нп	0,15	-	-	-	35,80	26,50	50,00	5,37	3,98	7,50
Способность к обучению	Оп	0,25	-	-	-	31,20	18,90	34,80	7,80	4,73	8,70
Коммуникабельность	Кп	0,15	-	-	-	39,60	35,90	46,90	5,94	5,39	7,04
ИТОГО									37,22	31,43	41,06
Общая оценка конкурентоспособности продуктов банка											
Наличие франшизы	Фпр	0,1	-	-	-	25,60	29,10	30,30	2,56	2,91	3,03
Дифференцированность	Дпр	0,15	-	-	-	19,10	34,30	40,00	2,87	5,15	6,00
Инновационность	Ипр	0,15	-	-	-	21,40	20,30	35,90	3,21	3,05	5,39
Сбытовая политика	Спр	0,15	-	-	-	23,80	19,40	43,10	3,57	2,91	6,47
Тарифная политика	Тпр	0,15	-	-	-	36,70	32,10	29,40	5,51	4,82	4,41
Ориентация на потребности	Ппр	0,2	-	-	-	14,90	21,40	38,90	2,98	4,28	7,78
Доступность	Дпр	0,1	-	-	-	29,60	45,10	43,20	2,96	4,51	4,32
ИТОГО									23,65	27,62	37,39
Расчет показателя конкурентной эффективности											
Финансовый результат деятельности банка									32,50	33,08	22,70
Отклонение финансовых результатов от идеального значения (идеал=50)									17,50	16,92	27,30
Конкурентный потенциал									26,61	32,00	38,68
Коэффициент конкурентной эффективности									0,34	0,47	0,29

\* По состоянию на 1 января 2009 года

\*\* Банк А - Поволжский немецкий банк, банк Б - Экономбанк, банк В - Экспресс-Волга

Показатель конкурентной эффективности как показатель комплексной оценки деятельности компании удобен тем, что позволяет четко определить взаимосвязь различных составляющих деятельности банка. Идея анализа дея-

тельности банка с помощью системы сбалансированных показателей состоит в том, что результатом успешной деятельности банка является прибыль и аналогичные параметры финансовой результативности. Однако достижение необходимого финансового результата возможно лишь при эффективном использовании конкурентного потенциала.

Для определения конкурентной эффективности были выбраны три банка Саратова, составляющие кластер крупных региональных банков. Перевод количественных показателей в относительные величины производится путем использования коэффициента приведения ( $\kappa$ ), учитывающего их максимальное и минимальное значения среди банков основных конкурентов, таким образом, что минимальное значение (точка  $K_{min}$ ) имеет координату 10, а максимальное (точка  $K_{max}$ ) координату 50. Весовые значения коэффициентов определялись экспертным путем. Критериальные значения также определялись экспертным путем, объективизация экспертных оценок достигалась путем пересчета балловых значений оцениваемых показателей с помощью метода суммы мест. Сводная характеристика рассчитываемых показателей и их итоговые значения приведены в табл. 2.

Так как показатели финансового и конкурентного потенциалов являются комплексными, для выявления резервов роста конкурентной эффективности и для определения необходимых изменений в частных показателях конкурентной эффективности может быть построен радар показателей, отражающий отклонения от идеала и от основных конкурентов.

В нашем примере, убытки банка В привели к тому, что он не смог использовать имеющийся конкурентный потенциал эффективно.

Оценивая показатель конкурентной эффективности можно утверждать: использует или нет банк имеющиеся у него конкурентные преимущества. Однако, для создания конкурентных преимуществ необходимо сформулировать основные направления повышения или удержания имеющейся рыночной позиции. Фактически успешность сформулированной стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка зависит от механизма ее реализации в различных условиях.

**Третья группа проблем**, рассматриваемых в диссертационном исследовании связана с особенностями реализации стратегии повышения эффективности регионального коммерческого банка в современных условиях.

В ходе исследования было определено, что механизм реализации стратегии повышения эффективности деятельности банка существенно зависит от наличия у банка резервов роста эффективности и внешних условий функционирования банка. В работе проведен стандартный SWOT-анализ деятельности банков саратовского региона, по результатам которого был сделан вывод о том, что внешняя среда в настоящее время является крайне неблагоприятной для дальнейшего роста эффективности. Вместе с тем, каждый банк может использовать имеющийся у него внутренний потенциал для сохранения рыночных позиций. Для этого выявляются те параметры деятельности банка, которые могут стать конкурентными преимуществами. Для определения основных направлений реали-

зации стратегии повышения эффективности деятельности банка предлагается использовать стратегические карты, которые полностью позволяют проследить причинно-следственные связи между проводимыми в рамках стратегии мероприятиями и полученным финансовым результатом. Следует отметить, что достижение роста прибыли и иных финансовых показателей возможно за счет использования различного инструментария. При этом процесс повышения эффективности деятельности банка может быть сосредоточен на одном из уровней формирования финансового результата (рис.).



#### **Взаимосвязь внутренних бизнес-процессов и роста эффективности деятельности коммерческого банка**

Вместе с тем, необходимо отметить, что выбор того или иного направления реализации стратегии (за счет изменения бизнес-процессов, сокращения издержек, расширения клиентской базы, создания новой потребительской ценности, ребрендинга и т.п.) даст финансовый результат в разное время. Снижение себестоимости в связи с улучшением операционных процессов дает самый быстрый результат (от шести до двенадцати месяцев). Рост доходов, связанный с улучшением клиентских отношений, происходит в среднесрочном периоде (от 12 до 24 месяцев). Увеличение доходов и прибыли от инновационных процессов обычно занимает от 24 до 48 месяцев, а преимущества от коммуникационных мероприятий, направленных на повышение репутации или изменение имиджа, проявляются через еще более длительное время.

Таким образом, одним из наиболее перспективных инструментов роста эффективности деятельности для регионального банка является внедрение инноваций в деятельность банка, производство и реализацию продукта. К таким ин-



новациям, на наш взгляд, следует отнести внедрение дистанционных способов обслуживания, применение логистики банковского продукта, внедрение персонального обслуживания и индивидуального банкинга, пакетирование услуг, использование "перекрестного" обслуживания клиентов.

Очевидно, что в условиях кризиса региональные коммерческие банки реализуют стратегию повышения эффективности с учетом сложившейся неблагоприятной среды. Между тем, выявленные в работе закономерности поведения банков Приволжского федерального округа позволили сделать вывод, что наиболее успешными на локальном рынке в условиях кризиса являются банки ориентированные на логистику банковского продукта и создание потребительской ценности для клиента путем использования активного маркетинга.

Исходя из матрицы стратегического выбора, отраженной в таблице 1, в условиях кризиса региональные банки могут выбрать три варианта стратегии повышения эффективности деятельности. Крупные дифференцированные банки, которые проводили взвешенную политику в сфере формирования ресурсов и кредитной политики, являющиеся лидерами регионального рынка смогли реализовать стратегию *умеренного роста*, которая позволила им расширить свое влияние путем приобретения более слабых банков. Слабые банки, не имеющие необходимых ресурсов для дальнейшего устойчивого роста могут реализовать лишь *стратегию консолидации*. Большинство региональных банков в сложившихся условиях могут реализовать лишь стратегию *сохранения позиций*.

Таким образом, даже в условиях финансового кризиса, стратегия повышения эффективности регионального коммерческого банка должна стать одним из приоритетов банковского менеджмента, что позволит существенно поднять уровень национального банковского сектора в целом.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК:**

1. Лёвин С.А. Ребрендинг как фактор конкурентоспособности коммерческого банка // Банковские услуги. 2008. №10. - 0,6 п.л.
2. Лёвин С.А. Формирование конкурентной способности регионального коммерческого банка: анализ стратегий // Банковские услуги. 2009. №2. - 1,0 п.л.

### **Статьи и тезисы докладов в других изданиях:**

3. Лёвин С.А. Учет интересов реального сектора экономики как фактор повышения конкурентоспособности банков. / Развитие партнерских отношений государства, гражданского общества и бизнеса: сборник научных трудов. - Саратов: Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2006. - 0,5 п.л.
4. Лёвин С.А. Процесс управления конкурентоспособностью банка / Банковский сектор экономики: современное состояние, перспективы развития: Сбор-

1012

ник материалов международной научно-практической интернет-конференции (1 - 20 июня 2006 г.). - Саратов: СГСЭУ, 2006. - 0,5 п.л.

5. Лёвин С.А. К вопросу о конкурентоспособности коммерческого банка. Банковская система России в условиях рыночной экономики. Сборник научных трудов. - Саратов: СГСЭУ, 2007. - 0,5 п.л.

6. Лёвин С.А. Факторы конкурентоспособности коммерческого банка. Банковская система России в условиях рыночной экономики. Сборник научных трудов. - Саратов: СГСЭУ, 2007. - 0,35 п.л.

7. Лёвин С.А. Стратегия повышения конкурентной эффективности регионального коммерческого банка в условиях кризиса ликвидности. Сборник научных трудов. - Саратов: СГСЭУ, 2009. - 0,7 п.л.

Подписано в печать 08.08.09  
Бумага типогр. №1  
Печать RISO  
Заказ 202

Формат 60х84 1/16  
Гарнитура "Times"  
Уч.-изд. л. 1,0  
Тираж 100 экз.

410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89, СГСЭУ.